



RISK DOCTOR BRIEFING

NACH DER KRISE – UND DANN?

© March 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com



Viele Leute machen mangelhaftes Risikomanagement für die gegenwärtige Krise verantwortlich. Sie sagen, dass die Fachleute doch am ehesten hätten voraussehen können, was auf uns zukommt. Und hätten den Rest (also uns) warnen können.

Wenn aber das vorwärtsgerichtete Radar des Risikomanagements nicht in der Lage war, die Gefahren auszumachen, dann scheint das künftig ziemlich wertlos zu sein. Vielleicht sollen wir uns auf etwas anderes verlassen, um den gleichen Fehler nicht noch einmal zu begehen.

Risikospezialisten erzählen die Geschichte anders. Sie behaupten, die Warnzeichen schon früh ausgemacht zu haben und die Bedenken auch in den Organisationen adressiert zu haben, wurden jedoch von Geschäftsinteressen überstimmt. Es scheint, als hätten die Risikospezialisten die Gefahren genannt. Und als ob entschieden wurde, die Risiken einzugehen.

Es ist nicht einfach zu sagen, wer von Beiden Recht hat. Wahrscheinlich liegt sie irgendwo in der Mitte. Allerdings richtet sich das Augenmerk auf das, was nun kommen sollte, wenn die Krise erstmal vorbei ist. Die folgenden Hinweise empfehlen sich als Bestandteil einer Lösung:

1. *Überregulierung vermeiden.* Es gibt einen deutlichen Ruf nach engerer Kontrolle und Regulierung der problematischen Bereiche. Das könnte aus zwei Gründen falsch sein. Erstens: Regelungen werden üblicherweise als Antwort auf eine gegebene Situation entwickelt. Sie sollen das Wiederauftreten der augenblicklichen Schwierigkeiten vermeiden. Es ist aber wie bei Militärs, die dazu tendieren, die Erfolgsstrategie des letzten Krieges als Grundlage für den nächsten zu nehmen. Die retrospektive Haltung ist ungünstig. Künftige Aufgabenstellungen sind anders – und sie müssen auch anders angegangen werden.
Zweitens: Überregulierung stranguliert sowohl Kreativität als auch Innovation und hält uns davon ab, neue Denkmuster und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die in eine zukünftige Welt passen. Wir brauchen eine Regulierung, die angemessen ist. Nicht zu restriktiv, um uns davon abzuhalten, auch künftig Risiken einzugehen; aber auch nicht zu locker, damit die Fehler der Vergangenheit sich nicht noch einmal wiederholen.
2. *Die Rolle des Risikomanagements erkennen.* Das obere Management muss den Beitrag ihrer Risikospezialisten als wertvollen Beitrag sowohl zu strategischen als auch taktischen Entscheidungsprozessen verstehen. Risikomanagement darf nicht länger als Geschäftsverhinderungsabteilung betrachtet werden, die ständig Probleme auf den Tisch bringt und die Leute von Fortschritt und Profit abhält. Stattdessen sollten die Empfehlungen aus dem Risikoprozess willkommen geheißen werden; immerhin geben sie Frühwarnungen auf jene Unsicherheiten, die bedeutungsvoll sind und ermöglichen dadurch proaktives Handeln. Das kann auch dazu führen, das Ansehen von Risikomanagement innerhalb der eigenen Organisation zu erhöhen um es auf gleiche Augenhöhe inklusive Sichtbarkeit und Verantwortung mit den normalen Geschäftseinheiten zu bringen.
3. *Die gleiche Sprache sprechen.* Leider verwenden Risikoexperten zu oft ihre eigene Fachsprache und können dadurch ihre Botschaft nicht richtig adressieren. Die Risikoexperten müssen ihre Erkenntnisse und Ratschläge so zum Ausdruck bringen, dass die, die die Botschaft hören sollen, sie auch verstehen. Nicht über Risikoregister, Monte-Carlo Simulation und Wahrscheinlichkeits/Auswirkungs Matrizen sprechen, sondern die Auswirkungen in der Sprache darstellen, die die verstehen, die es angeht. Das obere Management ist an Strategie, Wertschöpfung und Wettbewerbsvorteilen interessiert. Technische Experten interessiert mehr die Funktionalität und Leistung. Risikokommunikation muss sorgsam geplant und durchgeführt werden.
4. *Zu Risiken gehören auch Chancen.* Nicht alle Risiken sind schlecht und eine aggressive Grundhaltung, jede Art von Risiken zu weit zu reduzieren hält uns davon ab, die Sonnenseite der Risiken zu erforschen und die Belohnung einzustreichen. Das bewusste Suchen nach Chancen erhöht den Wettbewerbsvorteil und lässt innovative Lösungen entstehen. Eine vernünftige Betonung der Chancenseite in der Risikogleichung bringt deutliche Vorteile und stellt uns für die künftigen Zeiten gut auf.

Wir blicken in eine unsichere Zukunft und niemand weiß, wie die Zeit nach der Krise aussehen wird. Aber wir können sicher sein, dass auch künftige Erfolge davon abhängen werden, wie gut wir mit Unsicherheiten umgehen können. Risikomanagement wird dabei eine wichtige Rolle spielen.